

Guide pratique pour les associations

Vous voulez construire un partenariat ? Alors suivez-moi !

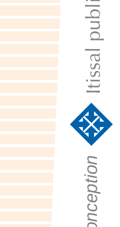


Construction de partenariat

AMSED
الجمعية المغربية للتضامن والتنمية
Association Marocaine de Solidarité et de Développement



Association Tanmia.ma





Introduction

Ce guide est conçu pour aider les associations à construire des partenariats solides et durables avec leur environnement. Il introduit dans un premier temps le concept du développement. Dans un deuxième, il traite du concept de partenariat. Enfin, il présente les démarches et les outils pratiques pour l'élaboration d'un projet de partenariat.

Concept du développement

Le développement participatif est une pédagogie de mobilisation sociale qui a connu ces dernières années des avancées importantes grâce à une large diffusion des méthodes participatives et à une prise de conscience de la société civile. Il a donné lieu à de nouveaux discours sur l'efficience et la durabilité des politiques mais aussi à de nouvelles approches qui privilégient la coopération, le partenariat, la solidarité agissante et une communication participative structurée et dynamique entre les différentes parties prenantes des actions de développement.

Cette nouvelle vision de repenser le développement part d'une critique dynamique des politiques dirigistes et rompt avec le style de management de direction autocrate. Elle met l'action sur une bonne articulation entre les besoins communautaires et les politiques sociales publiques. Elle met également l'action sur l'émergence de nouveaux types de rapports entre l'Etat, les collectivités locales et la société civile.



Qu'est-ce que le développement ?

Le développement peut être défini comme un mouvement culturel, économique, social qui participe à l'amélioration du bien-être des citoyens. Il repose sur la valorisation des ressources (humaines, matérielles, naturelles….) d'une communauté par et pour les citoyens de cette dernière.

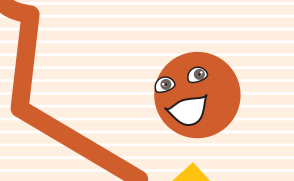
Il peut être défini également comme un processus de mobilisation de tous les acteurs aussi bien publics que privés pour chercher ensemble, dans un cadre de partenariat, des solutions efficaces et durables aux problèmes qui ralentissent leur épanouissement.

Quels sont les acteurs du développement ?

L'expérience a montré que le développement local ne peut pas être décrété mais il se construit. L'expérience a également montré que le développement local n'est pas l'apanage d'un seul acteur, mais plutôt la responsabilité de toutes et tous. Ainsi, il interpelle tous les acteurs à coordonner leurs efforts afin de contribuer à sa réalisation. Les acteurs du développement local sont multiples à savoir :



- L'Etat ;
- Les Collectivités Locales ;
- Les Services extérieurs ;
- Le Secteur Privé ;
- Les Associations ;
- Les Coopératives ;
- Les Organisations Non Gouvernementales Internationales ;
- La Population ;
- Les Universités ;
- Les Médias.





Quels sont les mécanismes et les dispositifs du développement ?

Le développement local est un processus endogène, global et multidimensionnel qui met en interaction tous les acteurs et dont l'objectif est de réaliser le bien-être général et individuel des citoyens. De ce fait, sa réalisation nécessite la conjugaison des efforts de la mise en place de :

Mécanismes et dispositifs pour faciliter la participation et par conséquent assurer l'efficacité et la durabilité des actions ;
Stratégies de communication pour diffuser l'information et échanger les expériences, et ce pour une meilleure intervention ;
Lieux pour favoriser la concertation et la coordination, et ce pour la création de synergie entre les acteurs des secteurs publics et privés.



Enfin, le développement en tant que processus interactif implique le tissage de nouvelles relations basées sur la coordination et le partenariat.



Qu'est ce que le partenariat ?

Le partenariat est une relation de type spécial, dans laquelle des personnes ou organisations unissent leurs compétences et ressources pour pouvoir accomplir un ensemble précis d'activités. Les partenaires travaillent ensemble pour la réalisation d'un objectif commun et dans l'intérêt de chacun.

Le partenariat peut être également défini comme étant la conjugaison des efforts de deux ou plusieurs acteurs pour canaliser leurs ressources vers la réalisation de projets de développement. Ceux-ci permettent d'améliorer le du bien-être social, économique, culturel et environnemental des citoyens. En d'autres termes, il s'agit de travailler avec d'autres acteurs pour maximiser les points forts et les potentialités et pour surmonter les faiblesses et les obstacles et ce, afin de renforcer leur capacité d'action pour de meilleurs résultats.

Savez-vous ce qu'est-ce qu'un partenariat ? et les raisons pour lesquelles il faut le construire ?

Pratiquement, le partenariat est une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour travailler en commun afin d'atteindre ces objectifs.

Il est important de noter que le partenariat n'est pas une fin en soi. Il ne trouve son intérêt que dans une dynamique relationnelle pourvue d'un objet en lien avec la raison d'être de tout un chacun. Cela peut émaner :

- D'un projet pour des populations en situation de vulnérabilité ;
- D'un besoin de renforcement de la structure du partenaire ;
- D'une volonté de créer des liens ou des réseaux d'échange ou de solidarité.



Pourquoi le partenariat ?

Le développement est un processus complexe, multidimensionnel et évolutif. Sa mise en œuvre nécessite la création de synergies à travers la conjugaison des efforts entre les différents acteurs et la mise en place des mécanismes et des dispositifs de participation et de coordination. Le partenariat demeure un levier fondamental pour canaliser ces efforts vers le changement souhaité.

Le partenariat offre dans ce sens de nombreux avantages. Il permet entre autres de :

- Concevoir des solutions créatrices ;
- Elargir la réflexion ;
- Envisager des approches holistiques ;
- Améliorer le rendement ;
- Mobiliser des ressources supplémentaires ;
- Apporter des réponses coordonnées et concertées ;
- Maximiser l'impact des actions ;
- Echanger les expériences ;
- Assurer la durabilité des actions ;
- Rationaliser l'utilisation des ressources disponibles ;
- Apporter des réponses adéquates et adaptées ;
- Réaliser des actions efficaces et durables ;
- Informer et s'informer ;
- S'inspirer des expériences des autres ;
- Renforcer la solidarité ;
- Développer la co-responsabilité ;
- Mutualiser les efforts ;
- Utiliser au mieux les compétences ;
- Elargir le champ de compétences de tout un chacun ;
- Toucher aux différents aspects du développement ;
- Sensibiliser d'autres acteurs sur les enjeux du développement local.



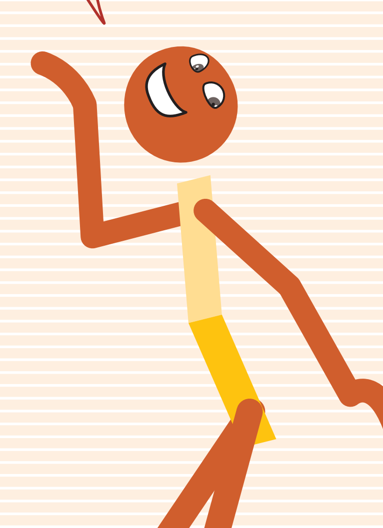


Quels sont les critères / les bonnes pratiques d'un partenariat durable ?

Le partenariat est perçu comme une relation entre un ou plusieurs organismes pour la mise en œuvre d'un projet qui repose sur la coopération, 'échange, le partage du pouvoir, le respect mutuel, la confiance réciproque, la co-responsabilité et le respect d'engagement. C'est un processus dynamique qui doit s'inscrire dans la durée, et se baser sur des compétences données à une vision partagée et d'un objectif commun.

Les éléments précédemment annoncés renvoient à un ensemble de valeurs et de principes « bonnes pratiques» que chaque relation de partenariat doit promouvoir et mettre en œuvre. Il s'agit principalement :

Du respect de l'identité de chaque partenaire ;
De la transparence dans les relations entre les partenaires ;
Du respect des engagements ;
Du partage dû et la participation dans la prise de décision ;
De la confiance mutuelle ;
De la négociation pour dépasser les problèmes et les malentendus qui peuvent surgir dans une relation de partenariat ;
Du partage et échange des expériences et approches ;
Du partage des risques et des responsabilités.





La qualité du partenariat peut également être examinée selon un ensemble de critères :

- *Critère de convergence des points de vues* des partenaires sur les finalités du projet ;
- *Critère de co-élaboration des objectifs* dans le cadre d'une stratégie ;
- *Critère du degré et mode d'implication* des partenaires dans le projet ;
- *Critère de complémentarité* des compétences et des moyens ;
- *Critère de valorisation* du savoir et du savoir-faire ;
- *Critère de réciprocité* ;
- *Critère d'inscription* de cette relation dans la durée ;
- *Critère de la qualité* de la relation humaine dans le partenariat ;
- *Critère de transparence* ;
- *Critère d'autonomie* dans une relation de partenariat ;
- *Critère de droit à l'échec* avec partage des responsabilités.



Une relation partenariale forte et solide doit être clairement définie dès le départ par rapport à cet ensemble de critères. Sinon, le partenariat n'aurait aucun sens, ce serait plutôt une relation de subordination basée sur une relation non horizontale mais verticale entre un supérieur et un subordonné.

Il n' y a pas de véritable relation de partenariat lorsque il y a :

- Un simple rassemblement de personnes qui veulent uniquement accomplir des actions ;
- Une motivation secrète ;
- Une entente apparente mais des intentions différentes ;
- Une personne qui détient tous les pouvoirs ;
- Un déséquilibre de partage des risques et des responsabilités.

Comment construire le partenariat ?

Construire des partenariats c'est l'action de collaborer avec d'autres pour accomplir ce que nous ne pouvons accomplir nous-mêmes. Le partenariat est donc un projet à construire, à renforcer et à maintenir.

Ce projet passe par deux grandes étapes, à savoir :

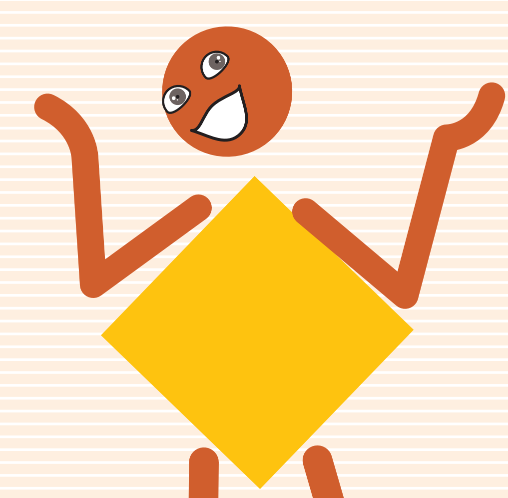
Etude de l'environnement

Avant qu'une association ne commence à élaborer son projet de partenariat, il est important qu'elle procède, tout d'abord, à l'étude de son environnement institutionnel. Cette étude lui permet, à la fois, d'identifier les acteurs qui interviennent dans le même environnement et d'évaluer sa relation avec eux.

Pourquoi l'association doit-elle évaluer sa relation ? En effet, les opinions et les perceptions des autres, essentiellement celles qui sont négatives ou concurrentielles, peuvent constituer des obstacles à toute construction de partenariat solide.

Une association pourrait en effet décider de ne pas travailler avec tel ou tel acteur parce qu'il n' y a pas suffisamment de raisons qui le justifient. Il importe donc, avant de dresser un plan de partenariat, que l'association connaisse parfaitement les opinions que se font les différents acteurs à son sujet et qu'elle soit en mesure de clarifier tous les éventuels malentendus.







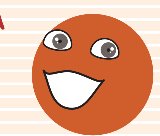
Elaboration d'un projet de partenariat

Le schéma ci-dessous représente le cycle de vie d'un projet de partenariat. Il regroupe un ensemble d'étapes enchaînées et complémentaires :

- Quels sont le besoins de notre population cible et quels sont les objectifs de notre association ?
- Quelles sont nos priorités et quels sont nos moyens ?
- Quel est notre plan d'action ?
- Qui sont les acteurs ?
- Comment abordons-nous ces acteurs ?
- Qui va les aborder ?

Quels sont nos outils de suivi et d'évaluation ?

Voici le schéma qui vous permettra d'élaborer votre projet de partenariat







Etape 1 : Analyse de la situation actuelle

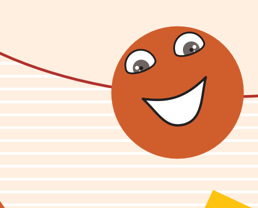
Les expériences précédentes ont démontré que toute construction de partenariat doit passer premièrement par une analyse du contexte dans lequel l'association intervient.

Ainsi, dans cette étape, l'association doit mener un diagnostic global et collecter l'information nécessaire afin d'identifier les problèmes de son environnement socio-économique. Ensuite, l'association doit lancer une réflexion sur les secteurs porteurs de développement.

Cette étape permet à l'association de :

- S'arrêter sur les problèmes et les besoins des bénéficiaires sur le plan économique, social, environnemental, etc. ;
- Classer les problèmes et les besoins identifiés par ordre de priorité ;
- Envisager les solutions possibles et réfléchir à la façon de les mettre en œuvre ;
- Réfléchir sur les ressources locales qui peuvent être mobilisées.

Tâchons de définir une à une...
les étapes de cette élaboration



Outil 1 : Analyse de la situation actuelle

Population cible	Analyse de la situation sur le plan	
	Economique	Social
Handicapés		
Agriculteurs		
Femmes		
Enfants		
Jeunes		
Autres		

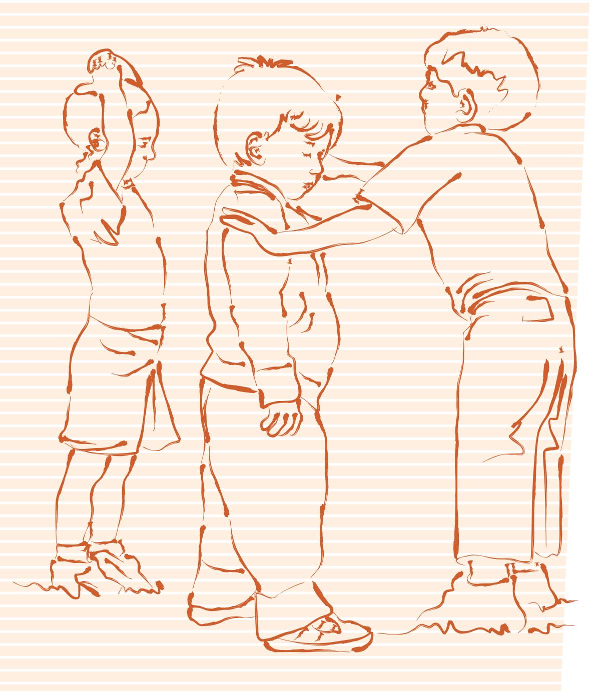


Etape 2 : Identifier les défis à relever et les opportunités à saisir

La première étape permettra à l'association de réexaminer sa mission et de s'arrêter sur les problèmes et les besoins des citoyens. Cette deuxième étape permet donc à l'association de déterminer clairement son positionnement par rapport au contexte de son intervention.

Pour cela, l'association doit, dans un premier temps, déterminer les défis à relever et, dans un deuxième temps, dessiner une carte des partenariats pour voir les possibilités qui peuvent être exploitées et les menaces à éviter. L'association ne doit pas uniquement se contenter des partenaires déjà existants mais également envisager des partenaires potentiels.

Le tableau 2 ci-dessous est conçu pour aider l'association à mener cette étape.



Outil 2 : Identification des défis et des opportunités

Population cible	Economique			Social		
	Défis à relever	Opportunités	Menaces	Défis à relever	Opportunités	Menaces
Handicapés						
Agriculteurs						
Femmes						
Enfants						
Jeunes						
Autres						



Etape 3 : Hiérarchiser les objectifs du partenariat

En analysant la situation, chaque association rencontre à la fois des défis et des opportunités. Ceux-ci doivent être analysés au regard de ses moyens et de ses ressources. C'est pourquoi il est important qu'une association :

- Choisisse un ou deux défis qu'elle veut relever ;
- Se demande pourquoi elle veut les relever ;
- Décline avec précision les actions à entreprendre.

La hiérarchisation des objectifs du partenariat ne doit pas se faire en tenant compte seulement des opportunités mais aussi des moyens et compétences de l'association, son savoir-faire et ses ressources humaines.

Pour ce faire, l'association doit :

- Revenir sur les défis et les opportunités identifiées dans la deuxième étape ;
- Transformer chaque défi en objectif spécifique pour la construction du partenariat.

En étudiant son environnement en terme d'opportunités, l'association doit aussi être consciente que cet environnement peut présenter également des menaces pour elle.

Le tableau 3 ci-dessous est conçu pour aider l'association à mener cette étape.



Outil 3 : ……………………………………………………

Population cible	Economique			Social		
	Défi choisi	Pourquoi	Comment l'aborder	Défi choisi	Pourquoi	Comment l'aborder
Handicapés						
Agriculteurs						
Femmes						
Enfants						
Jeunes						
Autres						



Etape 4 : Elaboration d'un plan d'action

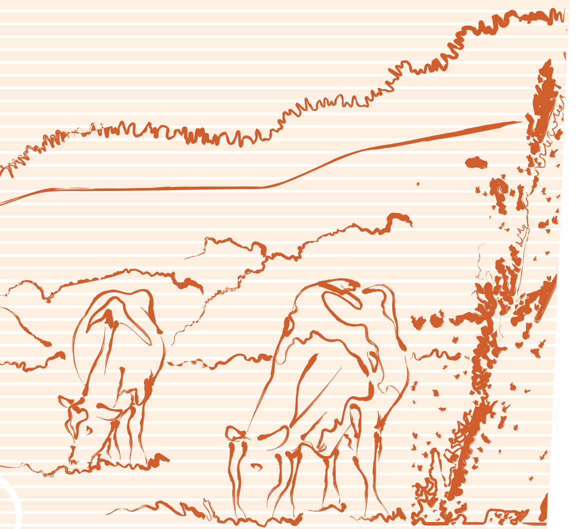
Cette étape consiste à décliner chaque objectif spécifique en un ensemble de programmes ou projets à entreprendre. Ces derniers constituent le plan d'action de l'association. Il est important que ce plan d'action dépasse une année. Ceci permettra à l'association d'avoir une vision plus globale et de bien évaluer son projet de construction de partenariat.

Il est important de noter que l'association peut ne pas revenir sur ces trois premières étapes, si elle dispose d'une *Planification Stratégique Participative*.

Le tableau 4 ci-dessous est conçu pour aider l'association à mener cette étape.

Outil 4 : Elaboration d'un plan d'action

Population cible	Economique			Social		
	Objectifs du partenariat	Ressources disponibles	Partenaires à mobiliser	Objectifs du partenariat	Ressources disponibles	Partenaires à mobiliser
Handicapés						
Agriculteurs						
Femmes						
Enfants						
Jeunes						
Autres						





Etape 5 : Choisir les partenaires

Après avoir fixé ses objectifs pour la construction de partenariat, une association pourra décider avec quels organismes elle travaillera pour atteindre ces objectifs. Elle fait également le bilan sur les relations de partenariat existantes afin de décider de leur évolution future.

Il est utile d'organiser ces informations dans un schéma simple. En remplissant ce schéma, l'association peut envisager une large gamme d'activités qui pourrait être réalisées avec chaque partenaire, et choisir celles qui sont appropriées. Une association a plus de chances de réussir avec le partenaire qu'elle a choisi si les activités sont réalistes et bien étudiées, plutôt que trop ambitieuses et trop complexes.

Le tableau 5 ci-dessous est conçu pour aider l'association à mener cette étape.

Outil 5 : Choix de partenaires

Partenaires prioritaires	Situation actuelle par rapport au partenaire	Ce que nous voulons faire avec notre partenaire





Etape 6 : Déterminer la manière d'aborder les partenaires

Après avoir choisi ses objectifs de construction de partenariats et décidé de ce qu'elle fera avec chaque partenaire, une association peut se demander comment elle abordera chaque partenaire. En général c'est à l'association de prendre l'initiative de contacter avec les partenaires. Une réflexion préalable sur la meilleure manière d'amorcer de tels contacts permettra à l'association, comme au partenaire, de prendre, dès le début, un bon départ.

En abordant un partenaire, il est important que l'association exprime clairement ce qu'elle attend de lui et ce qu'elle lui apportera. Dans une discussion de partenariat, l'association doit privilégier l'intérêt commun, tout en étant consciente de l'impact de la relation sur son devenir en tant qu'institution.

Le tableau 6 ci-dessous est conçu pour aider l'association à mener cette étape.

Outil 6 : Façon d'aborder les partenaires

Partenaires prioritaires	Situation actuelle par rapport au partenaire	Ce que nous voulons faire avec notre partenaire





Etape 7 : Choisir une équipe de prise de contact

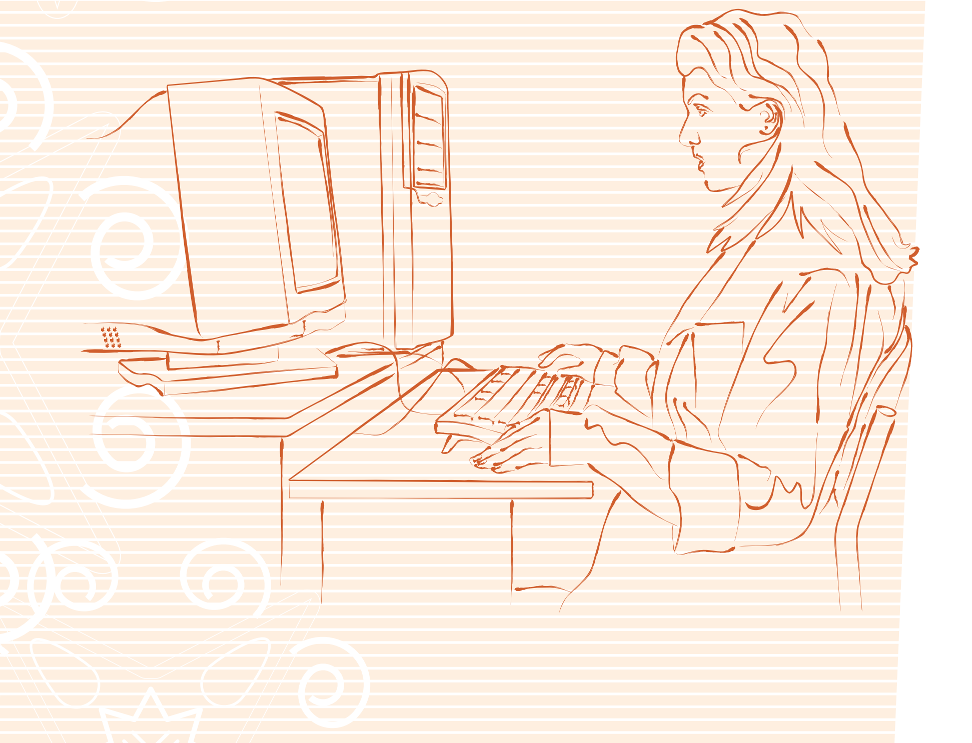
Une fois que les partenaires sont choisis et les manières de les aborder déterminées, l'association devra désigner une équipe de prise de contact. L'une des clés de la réussite est de choisir des équipes différentes et adéquates pour contacter des partenaires différents. Aussi, il est important de choisir ces équipes (profil, nature du sujet, capacités de négociation, etc.) en fonction de la catégorie du partenaire.

A cet effet, l'association doit élaborer des critères de choix de l'équipe qui sera chargée de présenter le plan d'action et de le défendre également.

Le tableau 7 ci-dessous est conçu pour aider l'association à mener cette étape.

Outil 7 : Choisir une équipe de prise de contact

Membres du personnel	Auto-évaluation	Contributions possibles à la construction de partenariat





Comment suivre et gérer le partenariat

Désormais le partenariat n'est pas seulement une réalité vécue, mais aussi une nécessité incontournable de par la complexité des problèmes économiques et sociaux auxquels aucun acteur ne peut prétendre apporter seul des solutions plus adéquates. L'efficacité des résultats d'un partenariat dépend largement des modes et des mécanismes inhérents à sa gestion et à sa mise en place. C'est pourquoi il est important qu'une association :

Documente son expérience en matière de partenariat ;
Révise et évalue comment la construction du partenariat a contribué à la réalisation de sa mission ;
Partage les informations sur les succès et les difficultés qu'elle a rencontrés en chemin ;
Elabore une stratégie de communication pour dialoguer avec son partenaire ; **Implique son partenaire dans la prise de décision ;**
Implique son partenaire dans la résolution des problèmes qui peuvent surgir ;
Désigne une personne responsable pour communiquer avec le partenaire.



En guise de conclusion, le partenariat n'est pas seulement un ensemble d'étapes à parcourir mais aussi une culture à développer, à renforcer et à maintenir. Cette culture doit passer tout d'abord par un changement de comportement qui doit mener vers l'acceptation de l'autre.



Annexe 1 : Circulaire du premier Ministre sur le partenariat Etat / Associations

ROYAUME DU MAROC
LE PREMIER MINISTRE

Rabat, le 26 Rabii II (27 juin 2003)

Circulaire N°7 / 2003

A
Monsieur le Ministre d'Etat,
Mesdames et Messieurs les Ministres et Secrétaires d'Etat

Objet : Partenariat entre l'Etat et les Associations

Champ d'application

La présente circulaire a pour objet de baliser la voie vers la définition d'une nouvelle politique du partenariat, entendu comme l'ensemble des relations d'associations, de participation et de mise en commun de ressources humaines, matérielles ou financières, en vue de l'exécution de prestations sociales, de la réalisation de projets de développement ou de la prise en charge de services d'intérêt collectif.

Cette circulaire traduit la volonté du Gouvernement de faire du partenariat avec les associations l'un des instruments privilégiés permettant de concrétiser la nouvelle politique de proximité, qui vise à lutter contre la pauvreté et à améliorer les conditions de vie des citoyens en situation de précarité ou de difficulté, à travers la satisfaction de leurs besoins prioritaires, moyennant un ciblage pertinent des projets et des bénéficiaires.



Les expériences menées avec les associations se sont révélées encourageantes et ont montré que le mouvement associatif fait preuve d'une vitalité et d'un dynamisme avérés et couvre efficacement un large spectre dans le champ social, voire économique.

Les partenariats à promouvoir seront principalement dirigés vers les secteurs prioritaires de l'action gouvernementale, en particulier la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, l'assistance aux femmes et aux enfants en situation précaire, l'alphabétisation des adultes, l'éducation non formelle, les activités génératrices de revenus, la jeunesse, le sport, l'inse rtion professionnelle des jeunes et le développement des infrastructures et des services sociaux de base.

A ce titre, il s'avère nécessaire d'améliorer le cadre juridique et de simplifier les procédures, en vue de mettre à profit les synergies entre les partenaires et de susciter la libération des énergies au service de l'intérêt général.

Il s'agit en l'occurrence de :

Mettre en place un nouveau cadre de partenariat plus souple et conforme aux principes de bonne gouvernance ;

Améliorer la coordination et le contrôle, à travers un cadre conventionnel gouverné par une logique de résultats ;

Promouvoir la territorialité des partenariats au titre du processus de consolidation de la décentralisation.

Inscription du partenariat dans le cadre conventionnel

Le Gouvernement entend développer de nouvelles relations avec les associations à travers la mise en œuvre d'une politique de partenariat rénovée visant, d'une part à accroître les capacités d'action des partenaires associatifs et d'autre part, à préciser le cadre de leur intervention, avec pour but d'optimiser l'emploi des ressources, de centrer les partenariats sur les besoins des populations défavorisées et de garantir la transparence.



Pour ce faire, l'établissement des relations de partenariat entre l'Etat et les associations oeuvrant dans les domaines prioritaires précités doit, chaque fois que le montant des contributions publiques est égal ou supérieur à 50.000 dirhams par projet, s'inscrire dans le cadre d'une convention établie selon le modèle joint en annexe 1.

Il appartiendra aux services de l'Etat, partenaires et associations, d'adapter conjointement les dispositions de la convention aux spécificités de chaque domaine ou nature d'action, sachant que ce partenariat peut regrouper, outre l'Etat et une ou plusieurs associations, d'autres partenaires, à savoir les collectivités locales, les établissement publics et les opérateurs privés.

Les établissements publics, amenés à conclure des relations de partenariat avec les associations, doivent également se conformer aux prestations de la présente circulaire, moyennant les adaptations nécessaires qui tiennent compte de leurs spécificités et sous réserve qu'ils disposent dans leurs budgets, dûment approuvés, des rubriques budgétaires appropriées et des dotations correspondantes.

Toutefois, l'octroi de financements n'entrant pas dans le champ d'application des domaines prioritaires susvisés et/ou dont le montant par projet ou action est inférieur à 50.000 dirhams, doit faire l'objet d'une décision signée par l'ordonnateur concerné et d'un dossier devant comporter une copie des statuts de l'association sollicitant pour la première fois un financement public, de son budget prévisionnel, des rapports moral et financier les plus récents concernant ladite association, ainsi qu'un descriptif précis du projet ou de l'action, objet du financement.

Dans tous les cas, l'octroi du financement public est conditionné par la correspondance de l'activité ou du projet envisagé avec l'objet statutaire de l'association.

Procédure d'éligibilité des projets associatifs aux contributions financières publiques

Les départements ministériels, appelés à conclure des conventions de partenariat, impliquant des contributions financières publiques égales ou supérieures à 50.000 dirhams, en vue de la réalisation de projets entrant dans les domaines prioritaires sus indiqués, sont tenus d'instituer, par décision ministérielle, aux niveaux central et territorial, un comité d'éligibilité chargé de se prononcer sur l'éligibilité des projets, et sur les contributions financières à accorder.



Ces comités d'éligibilité, présidés par l'autorité ministérielle concernée ou par son représentant, doivent être composés impérativement d'un représentant de l'administration concernée et d'un représentant du ministère de l'Intérieur ou de l'autorité locale et pourront s'adjoindre, le cas échéant, toute personne dont l'avis pourrait éclairer les décisions du comité.

Les décisions des comités d'éligibilité doivent se fonder sur des critères garantissant la transparence, l'objectivité et le bénéfice direct aux populations cibles. Ces critères doivent permettre notamment d'apprécier l'opportunité du projet, le degré d'impact sur les destinataires sociaux, la notoriété du partenaire et sa capacité à réaliser le projet, ainsi que le montant de la contribution financière publique.

Les projets retenus par les comités d'éligibilité doivent tenir compte des engagements déjà souscrits et rester dans la limite des crédits ouverts par la loi de finances.

Les comités d'éligibilité devront s'attacher à la conclusion de partenariats avec les seules associations qui s'astreignent à l'application rigoureuse de la législation et la réglementation en vigueur, et au respect de leurs statuts, notamment en matière de correspondance de l'activité projetée avec l'objet statutaire, de tenue régulière des réunions de leurs organes statutaires délibérants et de respect des règles de fonctionnement démocratique de leurs instances.

Le dossier de demande de financement d'un projet de partenariat, soumis par les associations à l'examen du comité d'éligibilité, doit comprendre une copie des statuts de l'association, lorsqu'il s'agit d'une première demande de convention de partenariat, une copie du procès-verbal de la dernière assemblée générale, les copies des derniers rapports moral et financier, ainsi que la liste des projets réalisés et en cours de réalisation par l'association, avec indication des montants des contributions publiques et la liste des partenaires de l'association.

Ce dossier doit également comprendre une fiche projet et une fiche technique sur l'association, dûment servies selon les modèles joints à la convention-type susvisée.

Quelle que soit la procédure retenue, il appartiendra aux ordonnateurs concernés de prendre, sous leur responsabilité, toutes les mesures nécessaires permettant d'assurer la transparence des opérations d'octroi de ces financements publics.



A cet égard, les ordonnateurs doivent veiller à assurer auprès des associations et par tous les moyens, une large diffusion des programmes de partenariat, des financements publics disponibles, de leurs modalités et critères d'octroi, ainsi que des procédures et des éléments constitutifs du dossier de demande de financement.

Procédures d'engagement et de paiement des contributions

En vue de promouvoir les partenariats, de renforcer le rôle et les capacités du mouvement associatif et améliorer la transparence, la présente circulaire introduit un allégement des procédures d'accès aux ressources publiques et la clarification du contrôle financier.

A ce titre, l'engagement, l'ordonnancement et le paiement des contributions financières publiques au profit des associations sont réalisés suivant les modalités fixées dans l'annexe 2 jointe à la présente circulaire et conformément à l'échéancier arrêté au niveau de chaque convention.

A cet effet, la procédure de décaissement des fonds publics au profit des associations sera simplifiée par la suppression du visa de la Direction du Budget.

Par ailleurs, les associations pourront recevoir un premier versement représentant au maximum 50% du montant de la convention annuelle prévue pour l'exercice en cours, dans un délai ne dépassant pas deux mois suivant la signature du projet, en conformité avec les clauses conventionnelles.

Suivi, évaluation et reddition des comptes

Afin de permettre le suivi et l'évaluation de la politique publique en matière de partenariat, les départements concernés sont tenus de transmettre, à mes services ainsi qu'au ministère chargé des finances, annuellement et avant le 31 mars de l'année suivant l'exercice budgétaire concerné, un rapport faisant ressortir le bilan de l'exécution des programmes de partenariat, tant sur le plan physique que financier et comptable.

Sur cette base, un rapport national annuel sur l'état du partenariat sera élaboré avant le 30 juin de chaque année, sous la supervision de mes services. Il présentera l'évaluation des actions entreprises et proposera les mesures permettant d'assurer un meilleur ciblage des populations bénéficiaires et d'accroître l'efficacité des relations partenariales.



Outre les contrôles légaux et réglementaires en vigueur en matière d'emploi des fonds publics et notamment ceux prévus par l'article 118 de la loi N°62-99 formant code des juridictions financières, qui soumet au contrôle des cours régionales des comptes les financements publics perçus par les associations, il incombe également à l'ordonnateur de veiller à la bonne utilisation de la contribution allouée aux associations.

A cet égard, et compte tenu des impératifs du respect des règles de bonne gouvernance, j'attire votre attention sur la nécessité de faire respecter les dispositions des articles 32 et 32 ter du dahir 1-58-376 du 15 novembre 1958 réglementant le droit d'association, tel qu'il a été modifié et complété, qui font obligation aux associations qui reçoivent périodiquement des subventions d'une collectivité publique ou d'un organisme public de leur fournir leurs budgets et leurs comptes, établis conformément aux conditions d'organisation financière et comptable définies par l'arrêté du 31 janvier 1959.

Je rappelle également que, conformément aux dispositions de l'article 32 bis du dahir précité, les associations qui reçoivent des aides étrangères sont tenues d'en faire déclaration au Secrétariat Général du Gouvernement, en spécifiant le montant obtenu et son origine, dans un délai de 30 jours à compter de la date d'obtention de l'aide.

Par ailleurs, le contrôle de la gestion financière des associations sera renforcé par le recours à la certification de leurs comptes, lorsque le cumul des contributions publiques perçues au titre d'un ou de plusieurs projets dépasse 500.000 dirhams.

L'ensemble de ces mesures novatrices, auxquelles j'attache la plus grande importance, doit permettre d'inscrire les relations entre l'Administration et les associations oeuvrant dans le domaine social dans un cadre de partenariat qui préserve la liberté d'association, renforce la transparence du processus d'octroi des contributions financières publiques et assure leur utilisation optimale.

L'application de ces mesures contribuera à renforcer le pouvoir d'encadrement et d'impact du mouvement associatif, à améliorer l'efficacité des politiques de proximité et l'emploi des ressources publiques en direction des couches sociales cibles et à favoriser l'ancrage de la culture du développement concerté et participatif.

Le Premier Ministre
Driss JETTOU



Modalités d'engagement, d'ordonnancement et de paiement des contributions financières publiques versées aux associations dans le cadre d'une convention de partenariat

L'engagement, l'ordonnancement et le paiement des contributions financières publiques versées aux associations dans le cadre d'une convention de partenariat sont réalisés selon les modalités ci-après :

Procédure d'engagement

Les services du Contrôle des Engagements de Dépenses de l'Etat (CED) sont chargés de viser l'engagement des contributions sur la base des décisions d'octroi des contributions publiques, signées par l'ordonnateur ou le sous ordonnateur concerné.

Les pièces devant accompagner l'engagement de la contribution publique accordée à une association bénéficiaire dans le cadre d'un partenariat sont les suivantes :

- La décision d'octroi de la contribution signée par l'ordonnateur ou le sous ordonnateur concerné ;
- La décision de désignation du comité par l'ordonnateur concerné ;
- Le procès verbal du comité d'éligibilité pour les conventions de partenariat et lorsque la contribution financière publique est égale ou supérieure à 150.000 dirhams ;
- La convention conclue entre l'ordonnateur ou le sous ordonnateur et l'association bénéficiaire de la contribution lorsque celle-ci est égale ou supérieure à 50.000 dirhams.

Le contrôleur des engagements de dépenses de l'Etat vérifie :

- La disponibilité des crédits ;
- L'exactitude de l'imputation budgétaire de la contribution ;
- L'identification de l'association bénéficiaire par rapport à celle figurant au niveau du procès verbal établi par le comité d'éligibilité ou, le cas échéant, au niveau de l'attestation de l'ordonnateur ou le sous ordonnateur susvisés.



L'engagement de la contribution ne pourra se réaliser que sur base annuelle et devra être limité au montant des crédits ouverts à cet effet par la loi de finances.

Procédures d'ordonnancement ou de mandatement

Le dossier d'ordonnancement ou de mandatement de la première tranche à soumettre au visa du comptable assignataire, doit comprendre les documents ci-après :

- Le bordereau d'émission ;
- L'ordonnance ou mandat de paiement ;
- L'avis de crédit ;
- L'original et une copie de la convention conclue entre, d'une part l'ordonnateur ou le sous ordonnateur et d'autre part, l'association bénéficiaire de la contribution lorsque la contribution financière publique est égale ou supérieure à 50.000 dirhams ;
- L'état d'engagement dûment visé par le contrôleur des engagements de dépenses ;
- L'original et une copie de la décision d'octroi de la contribution signée par l'ordonnateur ou le sous ordonnateur accrédités et revêtue du visa du contrôleur des engagements de dépenses ;
- Le procès verbal du comité d'éligibilité pour les conventions de partenariat couvrant les domaines prioritaires précités et lorsque la contribution financière publique est égale ou supérieure à 50.000 dirhams ;
- L'état de liquidation de la tranche objet de l'ordonnancement ou du mandatement établi par l'ordonnateur ou le sous ordonnateur concerné selon le modèle ci-joint.

Il reste entendu que pour l'ordonnancement ou le mandatement des tranches subséquentes, le dossier à soumettre au visa du comptable assignataire comprendra le bordereau d'émission, l'ordonnance ou le mandat de paiement faisant référence au premier paiement, l'avis de crédit et l'état de liquidation de la tranche subséquente objet de l'ordonnancement ou du mandatement établi par l'ordonnateur ou le sous ordonnateur concerné selon le modèle ci-joint, ainsi qu'une copie de la décision d'octroi de la contribution signée par l'ordonnateur ou le sous ordonnateur accrédités et revêtue du visa du contrôleur des engagements de dépenses.





Modèle d'un état de liquidation des tranches de paiement d'une contribution de l'Etat accordée à une association dans le cadre d'une convention de partenariat

Etat de liquidation N° ....

Exercice : ....

Objet de la convention de partenariat : ....

N° de la convention : ....

Association bénéficiaire : ....

Montant de la décision de contribution (*) : ....

Tranches de paiement	Pourcentage	Montant	Références de paiement
1ère tranche (1)	…%		
2ème tranche (2)	…%		
(n-1) tranche (n-1)	…%		
Nième tranche (n)	…%		
Total ……….(a)[1]	100%	1+2+….+n	
Déduire les tranches précédentes déjà réglées .... (b)		0,00, (1), (1+2) ou (1+…+ (n-1)	
Montant de la tranche à débloquer ………(c)		C= (a) – (b)	

Arrêté le présent état de liquidation à la somme (c) .... en (En chiffre)..
(En lettre)

(*) Montants des paiements effectués au titre des années antérieures (P.M) :
(1) N.B : Le montant total des tranches devra correspondre au montant du crédit de paiement engagé